岡崎の元気な中小企業
－本学経営哲学特講からの紹介－

愛知産業大学
講師　**藤木　善夫**

只今ご紹介にあずかりました愛知産業大学の藤木です。本日はですね、岡崎の元気な中小企業というテーマで本学で経営哲学とか、先程もお話ありましたけれども、経営哲学特講で来ていただいた岡崎の企業さんの中で、非常に印象深かった、特にこの3年くらいですね、岡崎にも沢山会社はあるわけですが、この3年くらいの新しいところで非常に印象深かった企業さんを紹介させていただこうというふうに思っています。本日ですね、紹介する企業ですけれども、まず最初に上新石材店さん。まあ一応敬称はこれから略させていただきます。株式会社安震。株式会社片岡機械製作所。CDS株式会社。丸石醸造株式会社。この5社についてですね紹介させていただこうというふうに思っています。いずれもこの3年以内に本学の経営哲学特講できていただいてお話を伺った、非常にまあ印象深い、非常にまあ独自性を持った経営をされている、こういう企業です。始めに経営哲学特講について若干紹介させていただきますと、本学では経営学部の3年生は必ずこれを受けなければならないという必修科目になっていまして、そういう意味で本学の目玉授業という事になります。様々な企業の社長さん等にきていただいて講演いただく。経営に対する思いですね。経営の本質を学ぶっていう事を目的に経営者等に講演をいただいて、経営のこだわり、思い入れを語っていただくとこういうものになっています。前期は4月から大体7月頃ですね。後期は10月から12月頃まで、大体隔週で木曜日の午後ですね、3時間目・4時間目を使ってやっています。その科目はですね公開講座になっていますので、是非皆さんもきていただければ勿論無料ですし、色々有意義なお話が聞けるのではないかというふうに思います。是非あの皆さんもお越しください。

まあ早速ですが、ここで紹介するのは基本的に中小企業という事ですが、その前に少し確認しておきたい事としてですね、中小企業ってのは一体どういう会社なのか。これやはり定義がありまして、中小企業基本法というところに則って定義がされて、資本金と従業員数で大体区分けをしていると。製造業、メーカーの場合ですが、資本金3億円以下または従業員300人以下、これを中小企業と呼んでいます。卸売業の場合は、資本金が1億円以下または従業員で100人以下。小売業が資本金5,000万円以下または従業員50人以下。サービス業で資本金5,000万円以下で従業員が100人以下。これを中小企業と呼んでいます。基本的にはこのふたつの条件ですね。このどちらかを満たしていればいいという事になっています。あまりそういう例はありませんが、極端な事をいうと資本金が100億円であっても従業員が100人であれば、一応範囲としては中小企業の範囲に入るんだという事です。まあそういうことはまずありませんけれども、基本的にこのどちらかを満たせば中小企業であるという事になります。じゃあ中小企業はどれだけ会社があるのかというと、わが国では企業が大体434万社あると言われています。このうちの現在は99.7％が中小企業である。従業員数で70％を占めている。こういうふうに言われています。従ってですね、日本の企業というのはほとんどが中小企業なんだという事になります。それだけ中小企業っていうのは存在感が大きいという事がわかると思います。当然の事ですけれども、人間は一人ひとり多様であって個性的な存在。SMAPの歌ではありませんけれども「世界でひとつだけの花」という事ですから、中小企業も全く同じで、多様で個性的な存在、こういう事になります。その多様であり、且つ個性的な存在である企業について、特に岡崎の企業について今日は紹介していこうと、こういうふうに思っているわけです。

まず初めですが、テーマに「父の背中にあこがれて」というふうにちょっと付けさせていただきました。上新石材店さんについて紹介させていただこうと思いますが、代表者は上野房男さん。いわゆる石都岡崎と言われるような伝統産業としての石製品ですね。墓石であるとかを作る会社のわけです。この上野さんは昭和48年に上新石材店さんを設立されて、石製品ですね、墓石あるいは灯籠等ですが、こういうものを作っていらっしゃるわけです。現在では岡崎技術工学院というところで伝統産業である石

材、石製品製作についての後継者の育成も行っている。非常に話で面白かったのは内弟子スタイルの修行、こういう事をずっと守っていらっしゃる。日本全国のそういう石材店さんから是非修行をさせて欲しいという事で息子さんなんかを預かる。こういうケースはかなりあるんだそうですが、その時にとにかく内弟子スタイルで修行をさせる。何をするかというと、とにかく一緒に暮らすという事ですね。一緒に暮らす。一緒に暮らすんですが、あくまでも修行する弟子ですから風呂ですとか、そういうのも全て自分達が入った後なんですね。そういうような古い内弟子スタイルをずっと守ってやってらっしゃる。そういう中でやはりしっかりした職人技を身に付けていく為には、やはりそういう下積みの修行が大事なんだというのを体に教えると、まあそういう事だと思いますが。まあ今のですね、現代にあってなかなか守りにくい事なのかなというふうにも思うんですけれども、そういう意味で内弟子スタイルをとにかく続けていらっしゃる、こういう事です。その次に原点は水鉢にありというふうに書きましたけれども、この上新石材店さんに入ると1番最初に作るのはこの水鉢なんだそうですね。かなり大きいんですけれども、大きな物でそれをとにかくくり抜いて水を入れる鉢にするという事ですね。これを1番最初に作らせると。当然ですけれども1番最初に作ったわけですから、多分やがて技術が身に付いていくとかなり不満だと思うんですね、その本人の。でもそれを振り返る事で、自分はどういう思いで修行に臨んだのか。あるいはそういう荒削りな水鉢を見てると多分やっぱり巧くなりたい、巧くなりたいというそういう心が恐らくその中に入っていると思うわけですけれども、そういう意味で「初心忘るべからず」という意味でもその原点。1番最初に水鉢を作らせる。こういうお話をされていました。まあ実はこの上新石材店さんで非常にお話として興味深かったのはここなんですね。実は二代目が上野梓さんという、テレビなんかにも出てくるんですけれども、女性初の石職人という事で、石娘という事でですね、結構最近は有名になっていると思うんですけれども、この娘さんの梓さんの話が非常に面白かったと思っています。高校卒業後にですね、父の門をたたいたわけですけれども、石職人になろうとしたその動機というのが、とにかく小学生の頃、帰宅したらお父さんの背中に、とにかくお父さんがただいまを言いなさいと。石を扱っていますから非常に音もうるさいわけですね、騒音。とにかくお父さんが気付いて振り返るまでただいまを言いなさい。こういう事を言われてずっとそれを実行していたという事なんですね。更に大事なことなんですけれども、その時にお父さんは一度も仕事が辛いとか大変とか、サラリーマンの方が良い。そんな事は決して言わなかったって言うんですね。この父は一度も仕事が辛いとか大変とかサラリーマンの方が良いなどと言わなかった。これも実は凄く中小企業の問題としてですね、日本の中小企業の問題として非常に大きな事でして、今あの廃業率が、中小企業のですね、日本の企業の廃業率が6.1％で開業率が3.5％。これ2001年から2004年の平均なんですけれども、1990年代から既にもう廃業率、いわゆる死亡率の方が出生率を上回るとこういう状況が続いています。これはまあ当然ですけれども、人間でいうところの少子高齢化ですよね。企業も実は全く同じなんですね、日本の場合。少子高齢化が続いています、1990年代以降。当然の事ですけれどもやがて活力が失われると、こういう事になるわけですね。非常に今いわゆる起業ですとかね、新規の開業ですとか、そういう事についてアントレプレヌールシップって言いますけれども、そういう教育が大事だという事が盛んに言われるようになっています。盛んに言われるようにはなっているんですけれども、そういう意味で我々大学でもそうですが、ベンチャービジネス論ですとか、起業論ですね、起こす方の起業ですね。起業論ですとか、そういう科目を持ってですね、何とかこう開業率を上げようと。そうして日本経済もダイナミズムを失わせないような活力を保つ方向でやっていきたいという事が、いわゆる経済産業省等ですね、非常にやはり由々しき問題としてあるんですけれども。その廃業率が高くて開業率が低いと。こういういわゆる死亡率が高くて出生率が低い。少子高齢化についてはですね、特にこの中小企業の場合、自分の代での廃業を検討しているという人達で後継者がいないっていうのが大体4分の1いるんですね。これがあの1番大きな理由になります。この後継者不在24.4％なんですけれども。じゃあなぜ後継者がいないのかっていう事を聞くとですね、結構その中で今この、父はいつでも仕事が辛いとか大変とか、サラリーマンの方が良いなどと言わなかったという事を書いていますけれども、仕事は大変だとか自営は大変だからサラリーマンの方が良いという親の方っていうのは結構多いんですね。また夜も本当に遅くまで寝る暇もなく仕事をしていると。そういう姿を見た時に息子や娘が果たして本当に後継者になりたいと思うか、とこういう事ですね。そういう問題も実は非常に多いという事がわかっています。ある意味でそれはサラリーマンの方が良いよ。自分で責任を取ったり仕事大変だからサラリーマン

の方が良いからお前はサラリーマンになりなさいとそう言うっていうのは、言い換えると墓穴を掘っているっていう事になるわけですけれども、基本的にそういうような自分達がやっている事業の自己否定と言いますか、そういう事をおっしゃって、お前はいいからサラリーマンになりなさいという人は結構いる。そういうところも含めてですね、この後継者がいないという理由で廃業を検討される、これが1番多いわけですけれども、実はこの上新石材店さんの梓さんはそうではなかったんだと。家はですね、そうではなかった。お父さんは一度も仕事が辛いとか大変とかサラリーマンの方が良いとか、そんな事は決して言わなかった。だから自分もここですね、お父さんの背中を見て、やがて憧れて石職人になろうと決意した。まあこういう話をされていました。ただやはり、そこ実は多分ちょっと危ういのかもしれないですね。この経営哲学特講が終わった後に当然我々とお父さんと、上野房男さんですね、話をする機会があった時に、まあ私自身は廃業率、この辺ですね、この辺の事情っていうのはやはりよくわかってましたので、どうして継ぐようなね、こういう教育ってのは意図してされたんですかという事を聞いたんですけれどもそうじゃないんですね。やっぱりそれはある意味で偶然なんですね。偶然というものはやはりそれは危ういわけですよね。ただそれは当然ですけれども廃業率が6.1％で開業率が3.5％だって事情を知っているわけでもないし、ただ恐らく自分の仕事に夢中で一生懸命やってきた。その姿を娘さんが知らず知らずのうちにそのお父さんの姿を見ていた。そういう結果だったんだろうというふうに思いますけれども、やはりこの上新石材店さんの場合にはそういう後継者がいるという事で非常に良い方向に好循環になっているわけです。やはりともするとですね悪循環、悪い方にいく危うさも実はまあ残っている。日本はこの中小企業問題ではそういう問題も実は抱えています。この梓さんですけれども、石娘として作品で「AZ BRAND」という名前

リアルペット
華子ちゃん

生前の姿
華子ちゃん

でですね、新機軸を打ち出しています。これ非常に面白いです。まずその①ですね。リアルペット、亡くなったペットを永遠の形にする。まあここで華子ちゃん出してますが。これはリアルペットです。梓さんがお作りになったものですね。それは、これは生前の姿です。生前の姿を写真を貰って自分達のペットの在りし日の姿を忍ぶという事で写真を彫ってもらうとこういう事ですよね。次あのダヤン君というものですが、これがリアルペットなんです。生前の姿はこれですね。

**リアルペット
ダヤン君**

**生前の姿
ダヤン君**

こういう写真を貰ってその面影を如何に残して石として彫っていくのかという事です。あと名前はなかったんですけれども、この猫ちゃんですね。

**リアルペット
猫ちゃん**

この猫ちゃんもそうなんですが、飼い主さんがやはり自分の死んだペットの猫ちゃんは、こうやって丸まって寝るというのが凄く好きだったという事で、泣きながら是非作って欲しいという事で作ったという事です。ちょうどたまたまその経営哲学特講の時に、やはりこうやって画面にビデオを見せられた時に、ちょうどたまたま千葉でしたか埼玉でしたかの方が、このリアルペットを頼んだんですね。どうしても自分の死んでしまったペットが忘れられないという事でペットを頼んだ。写真を送ってきて作ったわけですね。それについて出来上がって先方に電話するわけですね。あの出来ました。勿論これは石ですから宅配便のようなもので送りましょうかって話をすると、そのいわゆる注文された方はですね、いや会いに行きますって言うんですね。会

いに行きます。そして連れて帰りますという事なんですね。たまたまビデオはその、来たんですね。その方達がお父さん、お母さんと娘さんと3人でいらしたんですけれども、そうすると奥から梓さんが大事に大事にリアルペットを抱えて持ってくるんですね。それを持ってくるとお父さん、お母さん、そして娘さんとその3人が取り囲んで面影があるという事で泣き出すんですね。それを見てるとお父さんの上野房男さん、そして娘さんの梓さんも思わずもらい泣きをするっていう。そういう非常に石なんですけれども、そのような熱い思いっていいますか、そういうものが込められているという、そういう作品を梓さんはお作りになっているという事です。これがリアルペットですね。もうひとつ「AZ BRAND」としてギフトや記念品などの物があります。

これ白ふくろうというものですけれども、まあ女性らしい感性っていいますか、非常に曲線を上手く使って、非常にとっても可愛らしく作られてると思います。

これが和み犬なんですね、和み犬。ギフト、記念品などに作られているとこういう事になります。もうひとつ和み猫ですね、

和み猫。本当に曲線を上手く使って女性らしい感性といいますか、非常に柔らかみを持った作品に作られてるんじゃないかなというふうに思います。石っていうのは、その時に我々も経営哲学特講で見せられて思ったんですけれども、石っていうのは固くて冷たくて、いわゆる無機質な物っていいますか、何の変哲もないっていうか、どちらかというと墓石としてのイメージしかあまりないわけですけれども、実はその思いが籠もると石っていうのは意外とホットな物なんだなというのを非常に感じさせられました。まさに石っていうのは固くも柔らかくもみせるっていうのは、本当に職人さんの腕次第のところがあるというふうな事をですね、非常に感じさせられて一緒に話を聞いている学生なんかもかなり感心していたようでした。まさに石っていうのは今言ったように色んな形で思いが籠もると、物体を超えたものになるという事なのかもしれないという事ですよね。まあそういう心の籠もったものを作るという事がまさに喜ばれるモノ作りだと、こういう話をされていました。今はこの売り上げの50%がネット販売になっている。特にこの「AZ BRAND」ですね。「AZ BRAND」はほぼネット販売という事で、多分残りの50%は伝統的な墓石であるとか、そういうものでやってらっしゃるわけですけれども、その新しい梓さんの部分がネット販売という事で、まさに伝統産業といえどもですね、時代に合った商売のやり方がある。あるいは時代に合ったそういう感性がある。そういう事であろうというふうに思います。そういう意味で伝統を守る事、あるいは基本を大事にするという事が、まあ新しい事を生む土台にもなっている。先程内弟子の修行のところで「古きを訪ねて新しきを知る」温故知新という事を書きましたけれども、やはり伝統に帰る。基本に帰るという事がやはり再度ですね新しいものを生み出す、その原動力になる。まあこういうお話だったのかなというふうに思います。非常に我々も印象深くですね、この上新石材店さんのお話を聞かせていただきました。出来ればですね、今度は上野梓さん、娘さんの方を呼んでですね、また話でも聞きたいなというふうに今思っています。

その次ですけれども、伝統産業のベンチャービジネスというふうにタイトルを付けさせていただきましたが、株式会社安震ですね、安震。設立は文政11年、1828年、非常にやはり古いわけです。元々はやはり石材店なんですね。やはり岡崎の伝統産業である石材から始まっているという事なんですが、事業内容にありますように、墓石の免震システム「安震はかもり®」という特許を持っていまして、これを開発して、それで「安震はかもり®」を今は代理店に販売している。こういう事をやっています。これが株式会社安震ですね。この経歴から言いますと、この社長は元々はこの杉田石材店の八代目として生まれています。先程言いましたように、文政11年、

1828年ですから、やはりこの八代目というふうに、またかなり古いわけですよね。但しこのお父さんの代ですね、お父さんというのはやはり職人気質のどんぶり勘定をされていたという事で、不良在庫の山を実は築いた。灯籠ですとか庭石ですとかね。商品回転率でいうと、1,000年で1回転する程だそうです。莫大な灯籠とか庭石とか売れない物が沢山あったと、まあこういう話をされていました。当然それだけの売れない在庫を抱えれば経営不振になるのは当たり前だと言っていいと思うんですけれども。そこでですね、社長は父からの独立という事を決意されるわけです。これまあいわば第二の創業といっていいと思います。父からの独立をして第二の創業をするんですけれども、その時に墓石免震システムを開発する。そしてこれで特許を取るという事をするわけです。前のページに「安震はかもり®」と付けてあると思いますけれども、®（マルアール）というのはいわゆる商標登録しているよという印ですね。この後も出てきますけれども。この墓石免震システムを開発して、特許を取得する。ここにも®（マルアール）出てますが、それがまあ「安震はかもり®」だったわけですね。墓石と地震の関係ですが、先日もハイチの方で非常に大きな地震が起きて、建物が倒壊したり非常に悲惨な状況というのは我々にもテレビでリアルタイムで、かえって皆さんもよくご存知だと思うんですけれども、墓石もかなり地震に弱いという事もよくご存知だと思います。通常の墓石っていうのは震度4でも倒壊の恐れが出てくるんだそうです。耐震仕様をした墓石でも震度5あるいは6で倒壊する恐れがあるという事です。それに対して「安震はかもり®」を使うと震度7に対応出来るという事で、平成19年にNHK「おはよう日本」で紹介されています。その時の映像もですね経営哲学特講で流していただきましたけれども、やはりかなりびくともしないというか、その震度7に耐えられるという、耐えるというものがやはりあったと思

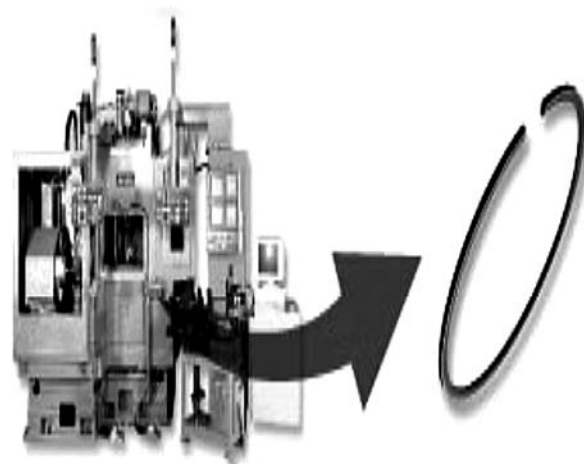
います。この平成19年にはですね、岡崎商工会議所主催の「第一回ものづくり岡崎フェア2008」というものが行われまして、第一回岡崎ビジネス大賞を受賞されています。まあそれだけ優れた製品という事が言えると思います。まあ地震発生後墓石っていうのはどうなるかという事なんですけれども、

このように倒れるわけですよね。こういう映像なんかは見た事が多分あるだろうと思うんですけれども、あるいはこうですね。かなり無残にこうなっちゃっていますよね。映像も我々も結構見る機会あると思いますが。まあ集団墓地でこうなりますね。こういうふうに墓石っていうのは非常に地震発生には脆いという事になるわけですけれども、この安震が面白いのは、この販売戦略ですね。この特許をとった「安震はかもり®」による代理店契約を結ぶんですけれども、加盟する為の条件というのがありまして、基本的には人口20万人に1店の割合で代理店契約をすると。そういうテリトリー制を取ると、こういう事になっております。テリトリー制ですからその地域が基本的には「安震はかもり®」については独占販売をすると、こういう事ですよね。車なんかでもそうだと思いますけれども「愛知トヨタ」まあ基本的には愛知県でというような、そういうテリトリーを持っているとこういう事ですね。この「安震はかもり®」を持つ事によって、どういうビジネスチャンス、あるいは強みっていうものがあるのかと言いますと、強みというのは同じような石材店ですね、石材店さんでも競合他社に対して、「安震はかもり®」という免震システムをうちが持っているというふうにでも差別化になるんだという事ですね。対応出来るであろうそのビジネスチャンスですが、これもやはりかなり重要なのかなというふうに思うんですが、基本的にお寺さんっていうのは既に指定の石材店があるんですね。従ってうちは今度新規で墓を建てるよといった時に、うちのお寺はここの石材店さんだからというような関係があるというのが

かなり多いという話なんだそうですけれども、そうすると新規参入というのは中々出来ないわけですよね。ところがこの「安震はかもり®」があるという、そういう免震システムをうちは持ってるよという事になると、新規に墓地を分譲するとかいうようなケースで参加が出来ると、そういうやはりビジネスチャンスがあるという事です。通常はですね、やはり既に指定石材店があると指定石材店と寺院との関係というのはいわゆるお寺さんの方がやはり立場として強い立場にあるわけですよね。使ってやってると言いますかね。ですからどうしても値段を下げなきゃいけない。まあそんなような部分もかなりあるらしいんですが、それに対してもいわゆるそういう免震システムという事で新規に参加出来るとそういう強みが、機会があるという事です。その結果ですね、全国で122社、204店舗に対して代理店契約を行っていて、約30,000基のお墓に「安震はかもり®」が施工されている、とこういう現状ですね。こういうお話がありました。ただあのやはり先程の地震発生後の墓石ですけれども、自分の墓だけを免震システムで「安震はかもり®」を入れてもやはりそれでは十分ではないという事なんだそうですね。その例えば隣の墓がですね、そういうのがなくって倒れてきた。自分の家の墓にぶつかった場合にはやっぱり倒れるんだそうですね。ですから出来ればブロックブロックでやっていくのが一番良い。そうするとまずほとんど倒れないだろうというお話でした。ですからそういうビジネスチャンスと言いますか、営業戦略と言いますかお寺さんに対してですね、というのもあるのかなというふうには思いますが、今現在の実績としては全国で122社204店舗の代理店契約と約30,000のお墓に「安震はかもり®」が付けられている。こういう事になります。先程も第二の創業というように書いたわけですけれども、要するに杉田石材店としてのですね経営不振の中で、お父さんから決別して新たに創業するという事になったわけですけれども、それはまさに徒手空拳のベンチャービジネスと言っていいと思います。ベンチャービジネスというのは、「名刺代わりの特許」という事がよく言われまして、どういう事かというと基本的にはこれまでの実績もない、会社を興したばかり、新しいやり方であったり技術であったり、そういうものを持ってただけ。信用も何もない。じゃあどうするのかというと、せめて特許という形で信用力に代わるものをですね持つところから始めるのが良いというのはよく言われます。だからといって必ずしも上手くいくわけではないんですけれども、必ずしも上手くいかないので先程のように開業率が3.5％と相変わらず低いわけですけれどもね。まあ少なくとも何もないように、まさに徒手空拳でやるよりはそういう特許という少し武器、強みを持って戦うのが良いという事をよく言われるんですが。そういう意味でこの「安震はかもり®」という特許を持ってですね、事業を第二の創業を始められたわけですけれども、この代理店契約にあたっては、まあフランチャイズシステムをある程度参考にしているという事で、フランチャイズシステムに似た形態を取っていらっしゃいます。というのは通常コンビニなんかで見るようなフランチャイズというものは契約によって、サークルKとか、まあおわかりだと思いますが、みんな同一のイメージを保っているわけですよね。当然加盟金であるとか、あるいは例えばマクドナルドなんかであれば、商品とか色んな形で加盟金やこういう商品代金を払い、その代わり同じ名前を名乗っていい。そして同じ色を使っていいという同一のイメージ、こういうものをもってやってかれるのが基本的にはフランチャイズ契約という事になるわけですけれども。この安震さんの場合ですね、このFC契約に対して同一のイメージがないだけなんですね。同一のイメージがない。加盟金も取ります。経営指導もやります。当然「安震はかもり®」の商品代金も取ります。という事で地場産業その伝統産業なんだけれども、そこにそういうFCに似た形態という、こうまあ新しいビジネスモデルを導入しているとこういう事になります。これがまあいわゆる先程ベンチャービジネスという、伝統産業のベンチャービジネスというタイトルを付けさせてもらった所以なんですけれども。やはりあの古くからある文政11年からあるという仕事であってもですね、時代に合った商売のやり方があるんだという事になると思います。これが安震さんですね。安震。社長自身は非常にまだ若い方ですから、今後もかなりバイタリティを持って、このような特許を持った免震装置ですとか、そういうものに邁進していかれるのではないかなというふうに思います。

その次ですけれども岡崎発世界一企業というタイトルを付けさせていただいておりますが、株式会社片岡機械製作所という事で。事業内容ですね、エンジン用ピストンリング加工専用機製造という事で、ピストンリングに関係しているなという事はわかると思うんですけれども、実際これが世界一とどのように結びつくかという事なんですが、まさにここは世界一企業なんですね。まさに世界一企業なんですが、世界で2社、国内で唯一エンジン用のピストンリングを製造する為の機械、それを作るメーカーなんですね。ですから機械を作る機械メーカー。マ

ザーマシンを作る、そういう会社です。これは世界で2社、ドイツにある会社と片岡機械製作所、この2社だけという事で、世界シェアが60％を超えて自動車エンジンの90％にこの技術が使われている。ですから本当に世界一企業なわけですね。世界シェアが60％を超えていますので世界一企業なわけですけれども。ですからまさにこの会社ですね、片岡機械製作所が日本の自動車生産を支えていると言って決して過言ではないという事が言えると思います。そういう意味でスーパーニッチ企業、まあスーパーはともかくとしてニッチというのは隙間ですね、隙間。隙間に生きる企業なんだ、オンリーワンなんだという、いわゆるピストンリングを製造する為の機械、その機械を作っているというニッチ分野ですね。隙間市場でもって世界一をなし遂げている会社、これが片岡機械製作所という事になります。2007年の経済産業省の「元気なモノ作り中小企業300社」というのに認定されています。最近は2009年までですね「元気なモノ作り中小企業300社」が出ておりまして、岡崎では東海光学さん。2009年は東海光学さんが認定企業という事になっていると思いますが、片岡機械製作所は2007年の「元気なモノ作り中小企業300社」認定企業という事になっています。なぜ日本の自動車生産を支えていると言えるのかという事なんですけれども、2007年にまあ記憶にもまだ新しいと思いますが、中越沖地震というのが起きました。この時に自動車メーカーの各社が自動車の減産を行った。それがまあ10万台を超える規模でですね、各社が減産を行ったわけですけれども、それはピストンリングの一時的な供給停止が原因だったわけです。ピストンリングが供給停止になったので、当然ですけれども自動車が作れない。従って各社は減産せざるを得ないという事になったわけですけれども、ここにも出していますが、株式会社リケンという会社ですね。これがピストンリングで国内シェア50％を占める。このリケンというのは大企業ですけれども、特にこの新潟県柏崎地区に工場を持っています。その生産ラインが被災してしまった。従ってピストンリングを大幅に減産せざるを得ない。そういう意味でこの自動車メーカーは減産せざるを得なくなったわけですけれども、この片岡機械製作所自身ですね、被災地に4名の技術者を派遣して、一刻も早い、一日も早い生産ラインの復旧という事で支援活動を行っています。そういう中でですね、基本的にこのピストンリングをリケンさんが作っているわけですけれども、そのリケンさんがピストンリングを作っている機械ですね、その大元の機械自身を作る会社という事ですね。その時に社長さんのお話で、非常にやはり興味深かったのは、じゃあうちの会社は何が強いんだ。うちの会社の強みはこれなんだという話で、このピストンリングというのは独特の形状をしていて、それを加工する技術がうちの強みなんだという事をおっしゃったわけですが、それはピストンリング、リングっていうので円なんですけれども、必ずしも真円と真ん丸じゃないんですね。楕円なんだという事を言うんですね。この楕円に加工する技術をうちは持っていて、これがうちの強みなんだというふうにおっしゃっていました。これはコア・コンピタンスという言い方をしますが、中核技術ですね、中核技術。従って片岡機械製作所も中核技術、独自能力、強みっていうのはまさにこの楕円に加工する技術にあるという事ですね。これをしっかりと強く我々に話していただきました。従ってうちは何が取り柄なんだという事をしっかりと把握してらっしゃる。という事だというふうに思います。このピストンリングというのは使われる用途とか目的とか、それに応じてですね、形とか厚さとか仕様というのが異なっていて、同じ物は実はひとつとしてないんだそうです。同じ物はひとつもない。従って楕円のオーダーメード加工なんだよという話をされていました。楕円をオーダーメードで加工すると。ここに生存領域、戦略ドメインというふうに書かせていただきましたが、我が社の生きる領域ですね。生きる道があるんだ、生きる分野があるんだ、というお話でした。このように我々はどこで生きていくのか、自分はどういう人間なのか、我が社というのはどういう会社なのか、こういう事をしっかりと把握されている。こういう強い印象を持ちました。ちょっとこれホームページから取ったんですけれども、

ちょっとぼやけていますけれども、このピストンリングがありますね。このピストンリングを作る為

の機械ですけれども、この機械自体を作っているとこういう事ですね。この機械自体を作っている。このピストンリングのこの機械を使ってピストンリングを作るのはリケンさんですね。このピストンリングを作る為の機械自身を作っているというのが片岡機械製作所という事になります。この片岡機械製作所のですね、スーパーニッチ企業に歩んでいくんですが、この楕円のオーダーメードという事ですけれども、1946年にそもそもは工作機械の修理・販売、こういうところからスタートされたそうです。更にそこからですね、自社ブランドの汎用工作機械ですね、ですから一般に広く使われる機械メーカーに進出をしていったという事なんですが、この汎用工作機械というのは、ここにも書いてありますが、オークマですとか、ヤマザキマザック、豊田工機とか、いわゆる有力な大手の工作機械メーカーがあって、当然そこと熾烈な競争になると、こういう事になります。まあ名前でも負けるでしょうし、熾烈な競争という事になるとまあ勢いですね、ダンピングですよね。価格競争になってしまう。そういう中で汎用機から専用機ですね、オーダーメード加工へというふうに変わっていくわけです。このいわゆる汎用機から専用機メーカーに変わっていく事で、まさにこの隙間の方にですね移行していくに従って何が良かったかというと、競争は回避出来るという事ですね。国内で唯一。世界シェアでも60％を超えるというように、競争を回避して高シェアが生まれます。当然それは高収益が確保出来るとこういう事にも繋がります。先程のオークマですとか、そういうような大手の工作機械メーカーと市場をすみ分ける事が出来る。そういう意味でまさにそれがニッチ、ニッチャーという事ですけれども、競争を回避して高シェア・高収益を確保する事によって、市場をすみ分けて今の片岡機械製作所がある。そして世界一企業になったんだ、こういう事になります。ここがやはり片岡機械製作所さんの非常に素晴らしいところですね。非常に個性的なところがあるというふうに思います。

次ですね、皆さんのお手元の資料ではちょっと順番が入れ替わっていると思いますが6番。上場、M&A、グローバルという事で、CDSさん、こちらの方を先に紹介させていただこうというふうに思います。事業発展の確かなロードマップ。ロードマップ、行程がしっかりしているという事で、非常に印象的だったんですが、この会社を見ていただければ判ると思いますが、資本金が8億9,300万円。これ先程の中小企業の定義から外れていますよね。従業員は連結グループがあるんですけれども596名。約600名ぐらいおりますので、これもまあ中小企業の定義から外れるという意味では必ずしも今ですね、中小企業とは言えないのですが、2007年、正確に言うと2006年までは間違いなく小さい会社だったんです。一応グループ会社がありますので、それを合併してですね、上場するにあたって合併して大きくなったという事でもあるんですけれども、そういう意味でここもですね非常に活気の溢れる会社というふうに言って良いと思います。ここに事業内容でドキュメンテーション事業、エンジニアリング事業、技術システム開発事業というふうにありますけれども、この辺がやはりこの会社にとってはですね非常に重要な次のステップを踏んでいくという意味で、非常に重要な事業という事になります。創業にあたってですね、創業は1980年、昭和55年という事なんですけれども、技術出版物企画・編集専業会社。何かと言うとマニュアルですね、取扱説明書、この取扱説明書やカタログを作るという会社だったわけです。それはまあ我々一般向けの取扱説明書から、工場内での工員さんですとか、そういう専門分野に関わる人達向けの物までですね、広くとにかく取扱説明書、こういうものを作るという会社を出発としています。携帯電話、自動車、テレビ、ビデオ、こういうものの取扱説明書・カタログ・翻訳、まあこういう事もされるわけですけれども、これが現在ではドキュメンテーション事業というのは、単に紙での取扱説明書という事ではなくて、多言語、色々な国の言葉で、更に3Dを使ったアニメーションの動画ですとか、あるいはｅ－ラーニングというように、紙としての出版物からデジタルの物へ。デジタルの取扱説明書等をですね、そういうものにどんどん変わってきているという事です。これが今のドキュメンテーション事業なんですが、その次にエンジニアリング事業、更に事業が拡大していわゆる取扱説明書を出版物、取扱説明書などの出版物を作っているところから、それがいわゆるドキュメンテーション事業という形でデジタル化してきた。更に事業がエンジニアリング事業というふうにも拡大してきた。これは何かというと、3D-CADで設計や開発を行う。あるいは解析とかデータ変換とかデータ管理等のいわゆる情報系ですね、仕事をやると。そういう事業にどんどんどんどん拡大してきたわけですけれども。自動車や航空機、あるいはそういうようなものの設計ですね、あるいはモーターショーに使われるエンジンの内部の3D-CAD、これがアニメーションで全部見せるという事だそうです。ちゃんとこう動くんだそうなんですが、これは単なる写真ですけれども、そのような事をですねやっていくとい

う事です。当然ですけれども、単に動画・アニメーションで見せるという事ではなくて、それが専門家向けにかなり高度に詳細に見せるという事をやっているというお話でした。3つめにですね、技術システム開発事業という事で、これもデータベースを作ったり、システムを作ったり、ソフトを開発したりという事をやっているわけですが、いわゆる市販のパッケージソフト、例えばワードですとかエクセルですとか、そういうようなものを含めてですね、そういう市販の物では対応出来ないプログラムを開発していく。各種のデータベースの設計からウェブでのアプリケーションというところにまで、更に事業は拡大していく。これが現在までの事業の拡大の流れなんですけれども。このCDSの強みですけれども、事業を経営哲学特講の中でも語ってくれたのは、これですね、バリューチェーンの確立なんです。うちはこれを確立しているのが強いと思っているという話でした。バリューチェーン、まあ価値連鎖という事をいいますが、どういう事かというと、企画ですね。基本的に企画から物は始まって、それから設計、解析、まあここで試験をやって設計をする。その設計に不具合があるかどうかを解析して試験をするわけですね。それが良いとなると実際に開発をする。実際に開発すると、それをどのように使っていったら良いかっていう事をしっかりと一般に普及させる為に取扱説明書を作ると。更にアフターサービスにまで繋げるというように、企画という1番最初の上流段階からアフターサービスという下流の段階まで連鎖的に全てですね、川の流れと同じようにうちはこの流れが確立しているんだ。これが強みだとおっしゃっている。一貫した流れが確立出来ている。これが強みなんだ、こういうお話でした。そういう意味でハード・技術、いわゆる出版物ですね。まさに情報系のソフトの上流から下流に至るまで全て価値を生み出して提供出来る、これが我が社の強みだ。こういう事をおっしゃっておられた。そういう意味でそれがやはり強みという、我が社の強みというのをしっかりと把握されているというふうに非常に印象深かった会社でもあります。更に特徴ある技術を持っているんだという話もされていました。これが他社と差別化出来ていると。そうする事によって取引先ですね、取引先も大手の自動車会社、更には飛行機メーカーまでですね、取引先として確保出来ている。その源になっているというお話でした。それは先程のドキュメンテーション事業で出しましたけれども、多言語で取扱説明書がうちは作れるんだ。こういう事を言っていました。それ以外にWeb版で電気配線図なんかがあって、それを動画でアニメーションで流すという、そういう3次元で動画マニュアルまで作れるという、その辺の事が我が社の強みなんだというお話があったわけですけれども、ここにコア・コンピタンス、先程も出てきましたけれども、このCDSの取り柄ですね、集客技術としての取り柄がある。そしてそこを我が社は事業領域としてやっていくんだという強い決意というものが感じられました。そういう取り柄が判っている事。そこで我が社は生きていくんだという強い決意がある事。それがやはり非常に印象深かったというふうに思います。タイトルにもありますが、事業発展の確かなロードマップ。いわゆる行程ですね、どのように事業を発展させていくかという行程もはっきりとしている。2007年に株式公開をしました。大阪証券取引所のヘラクレス市場に上場をされています。まあヘラクレスというのは新興市場ですよね。東証一部のような大手ではありませんけれども、いわゆる新規の新しいところがですね、マザーズであるとか、ジャスダック、やがてジャスダックはヘラクレスとまた合併しますけれども、そういう新興市場ですけれども上場すると。上場すると何が利点としてあるのかというと、基本的には名前と上場している確かな企業だという事と、まあ資金調達ですね、株式を支持してくれる方は、一般の投資家が株を買ってくれる事によって資金調達が楽になると、まあこういう事になるわけですけれども。まあヘラクレスに上場した。そして更に事業を拡大させようと。そういう中で更に事業を拡大する為にM&A、企業の買収合併ですね、これも実際に実行されている。2005年には株式会社MCORという会社を三菱自動車から買収しています。これは技術システム、先程の3つの事業の中の技術システム開発事業を拡大すると、こういう目的の中でMCORを三菱自動車から買収されています。更に2008年には株式会社バイナスという会社をユニーから買収しています。これはエンジニアリング事業を拡大する為に不可欠だという事で買収されています。こういう形でドキュメンテーション事業から技術システム開発事業、エンジニアリング事業、どんどんどんどん事業を拡大していこう。資金はここで手に入るわけですね。これで手に入ってきて更に拡大していこう。そしてグローバル化、グローバルに展開していこう。SB TRADUCTION、フランスの会社をまあ出資はしていたんですけれども、完全子会社化されています。このSB TRADUCTIONを子会社化する事によって、多言語翻訳について更なる、フランスを中心にですね、この多言語翻訳を活かしていくという事で、まあ英語、フランス語、ドイツ語、いわ

ゆる西欧語圏といいますか､更にハンガリー語､チェコ語、東欧語圏内の言葉。アラビア語等ですね、30以上の言語に対応していくと。その時に拠点が日本では、言い換えると僻地なわけですね。アメリカかヨーロッパかという事で、フランスに中心を置いて多言語翻訳をやっていくんだ、こういう事です。そういう事がこの多言語ドキュメントのデータベース化を図ってですね、グローバル展開をしていく。このような形で確かなロードマップを持ってですね、今後も事業発展の為に精力的に展開していこう、こういうお話をされておりました。非常に精力的なところはですね、やはり印象深かったと思います。

その次ですけれども､老舗の経営改革という事で、丸石醸造株式会社さんにお話をいただきました。この会社もかなり設立が古く元禄時代ですね。元禄3年、1690年に設立されております。いわゆる老舗の造酒屋、こういう事ですね。事業内容は日本酒を造るわけですけれども､「長誉」皆さんも呑まれる方､お好きな方いらっしゃるかと思いますが｢長誉｣。あるいは大吟醸「徳川家康」､「三河武士」というようなですね、お酒を造られております。元禄3年、1690年といいますから300年以上続いているわけですけれど、こういう300年以上続く蔵元というのは、もう日本でも10蔵しかない。こういうお話でした。これが代表的なお酒の絵ですね。これが「長誉」ですね。

これが「徳川家康」ですね。大吟醸「徳川家康」、

「三河武士」という事になりますが、これらでですね、全国新酒鑑評会、平成13年、14年、15年、16年、18年、19年、20年と金賞を受賞されております。従って非常に品質の良いお酒を造られているという事です。また愛知県酒造組合清酒きき酒研究会という会ではですね、8年連続優等賞というのを受賞されているという事で、まさに岡崎にある品質の高い、高品質なお酒を造る、造酒屋さんだと言って良いと思います。非常に興味深かったのは、ここにそれは6年前に始まったと書いてますが、実は去年お話を伺って、その時には5年前に始めたという事で、さすがに年も変わりましたので、一応私は6年前という事にしたんですけれども。先程の社長さんですね、深田達彦さんという社長さんは元々銀行マンでいらっしゃって、定年退職をされて社長に2003年に就任された。ここから実はこの経営改革というのが始まります。ドラマは始まってくるわけです。実は社長に就任するにあたって、前社長からですね是非社長に就いてほしいという、そういう要請を受けた。というのは実は経営危機で、このままでいったら後3年で廃業をしないといけない。そういうような状況なんだというお話を受けてですね、是非社長を継いでほしいという事で2003年に社長に就任された。じゃあなぜ経営危機なのか。それは老舗の暖簾にあぐらをかいていた。そこにお話の中で伺った原因がどうやらありそうだというふうに私は感じました。それは社員に危機感というものがなくて、そういう意味での共有が出来ていない。いわゆる成り行きで経営を行っている。あるいは目分量管理、そういう前近代的な勘と経験による経営をずっと行われていた。先程の安震でも出しましたけれども、前のですねお父さんですね、非常に経営に対しては無頓着で在庫の山を抱えていた。ある意味でこの老舗のひとつの悪いところといえば悪いところなのかもしれませんけれども、成り行きで目分量で、長年の勘と経験でやってしまう。よく勘と経験と度胸、KKDという言い方をしますけれども、このKKDによる経営、やはりこれが横行していたという事がいえるのかなというふうに思います。そこにいわゆる近代的なマネジメントを持ち込もうというところにドラマがあるわけですけれども、まあ改革を断行して近代的な企業経営を導入しようという事で、社長の奮闘が始まるわけです。と言いますのは造酒屋の伝統的な経営システムというのがあって、いわゆる酒づくりをする人の中で蔵人という人がいます。これはまあ酒づくりに携わる職人の事をいうわけですが、更に杜氏ですね、蔵人の頂点に立つ。まさに指揮をする人、マネージャーですね。それが杜氏といわれるわけですけれども、この人達が中心になって精米、洗米、浸漬、浸漬っていうのは

お米を水に浸して芯まで水分を入れるという、そういう事だそうですけれども、浸漬、蒸し、麹を作ってですね、酒母、麹を増やすところですね、酒母づくり、まあもと立てというんだそうですけれども、そしてまあ醪づくりとまさに酒に発酵させていくと。これを仕込みとか造りとか言うそうなんですが、その後も色々な工程はあるんですが、基本的に日本酒が作られていくと。こういう流れによってですね酒というのは造られるわけですけれども、この伝統的なシステムとしては酒造りというのは農閑期の冬場に杜氏に率いられてくる出稼ぎの人に任せられてきたわけですね。委ねられてきた。ところが農村地域も変わってきました。蔵人なんかも高齢化してきました。そういう意味では酒造りも転換期を迎えるという事もあるわけですが、こういうような環境変化というのは多分追い風のひとつと考えて良かったんだと思いますが、経営改革にとって少なくともこういう伝統的な、特に酒造りが蔵人や杜氏だけの手に委ねられてきたところから改革を行っていくと。近代的経営システムを導入していくわけですが、この時にこの深田社長はですね、「意識改革」と「経営のオープン化」これを強くテーマに打ち出して実行された。目標としたんですね。不況に強い勝ち組酒造メーカーを構築するんだ。これを目的として改革を断行する。こういう事をやっていったという事であります。具体的に何をやっていったかですが、いわゆる伝統的なシステムでは杜氏と蔵人で酒づくりをするわけですけれども、そうではなくてこの丸石醸造の社員だけで酒づくりをするようにした。これがひとつですね。ふたつめですけれども勘と経験による酒づくりから、数値化を図って品質の安定した酒づくり。勘と経験に頼らない、数値化・データ、そういうもので品質を安定する。いわゆる科学を持ち込むという事ですね。こういう酒づくりを心掛ける。勘と経験というのも非常に重要な事だとは思うんですけれども、大手の清酒メーカーなんかですと当然ですね、ある意味で工場としてですね、この数値化で品質の安定化を図ると。こういう事はやってるわけですけれども、そういう事もですね導入すると。そして原価計算を徹底する。目分量、成り行きでやってはいけない。一つひとつの採算というものをしっかりと把握すると、こういう事を行っていくとこういう事ですね。そうして意識改革する為に、それも含めて全ての商品の価格。価格は原価採算を原価計算の徹底によって見直すという事ですね。パッケージをリニューアルする。これなんかは意識改革に繋がっていきますね。いわゆる意識が一新してくると。こういう事を実際に実行されると。

まさに元銀行マンというだけあって、非常に社長が経営のツボと言いますか、マネジメントのツボを心得てらっしゃるなというふうに非常に感心をしました。そういう意味で経営の合理化を行って、全社員が経営者として意識を共有しなければならない。そういう意識改革を行って、確かなデータで新時代の酒造りを実行するんだ。まあこういう事をやっていかれたという事になります。そうする事によって成り行き経営ですとか、目分量で行われている管理というものに近代的マネジメントを導入する。数値管理、目標管理というものを徹底していくと、こういう事になるわけです。ただ良いものばかりではなくて、失った物もあるんだという話もされていました。それは古参のベテラン社員が付いていけないという中で脱落すると、こういうケースも当然あった。だから社員はいわゆる往時の半分くらいになってしまった。こういう事も言っていました。但し、これが全て代償として失っただけなのかというと必ずしもそうではなかったようです。結果として若手とベテランが混在するという意味での人材構成といいますか、そういうものがどうも出来たようでもあります。というのはこの老舗の若返り、新たなチャレンジとして色々な物が出てきた。若手社員の発想からですね、蔵元の一夜漬け酒粕、まあ味付け済みと書かれていますけれども、こういう物がやはり商品として売られるようになってきた。これ一体何かというと、一夜漬けの味の付いた酒粕ですけれども、まあ一夜漬けですからそれに漬ければ粕漬けが出来るわけですよね。ただ、まあ若手社員の発想ですからどちらかというとサラダ感覚でもあると思うんですね。きゅうりの野菜スティックのような感覚ですね。このような使い方を含めて、若手社員の発想からこういうような商品も生まれた。あるいは開かれた企業を目指して、毎月14日は丸石の日という事で、その時の旬の酒の試飲っていうものも行っているそうです。こういう形で一般の消費者、お客様に対してですね、開かれていこうという試みですね。更に醸庵という売店ですけれども、ここではお酒づくりに仕込む水の試飲ですとか、持ち帰りを行っているそうです。まあミネラルウォーターの試飲、持ち帰りもやっている。更に蔵見学という事で、八丁味噌の色んな見学が出来ますよね、まあ同じような事だと思うんですけれども、そういう意味で蔵の見学が出来ると。こういう事もやられているという事です。まあ社長もお話の中で企業は若い発想力や感性っていうのが求められているんだという事をおっしゃっていました。まあ最初の段階で今日本の企業自身がやはり少子高齢化だという話をしましたけれ

ども、まさにここなんですね。そういう意味では企業自身が少子高齢化を迎える。中小企業の廃業率が高くて、開業率が低いという状況ではこの若い発想力や感性が保てないという事でもあるわけですね。そしてまあ健全経営にはベテランの経験とベテランにはない若さ、このふたつが補い合う事が大事だ。こういうお話をされていました。最後に深田社長がおっしゃった言葉として非常に印象深かったんですが、これで当社は酒蔵として勝ち残る体制が整ったんだ。非常に最後のこのお話はですね、私にとって非常に説得力のある、迫力のあるお言葉だったというふうに感じました。

以上の5社の岡崎の元気な独自性を持った中小企業のお話をさせていただきましたけれども、この元気な企業の共通点というのは、やっぱりひとつオリジナリティなんですね、独自性がある。真似をしないという事ですね。それは「AZ BRAND」や「安震はかもり®」にはあると思います。この「AZ BRAND」、「安震はかもり®」には、また思い入れとかストーリー、こういうものもやはりあるんだろうというふうに思います。自社の強みを把握する。コア・コンピタンスは何なのかと。これもしっかりとしている会社が多い。それは片岡機械製作所であったりCDSであったりすると。老舗であろうと革新をするんだ。これは丸石醸造で若さ・活力を保持するとこういう事で老舗でも経営改革をして革新していかなければいけない。そういうところに元気な企業の共通点というものがあると思います。そういう意味でまさに世界でひとつだけの花というような個性が発揮出来る、これが元気な中小企業と言えると思います。岡崎にはですね、こういう元気な会社があります。以上で、私のお話を終わらさせていただきたいと思います。